





कार्यसम्पादन मूल्यांकन (Performance Appraisal)

- ❖ मानक, मापदण्ड र सूचकका आधारमा कर्मचारीहरूले गरेको कामको मूल्यांकन गर्ने प्रणाली नै का.स.मू.हो,
- ❖ पूर्व निर्धारित मानक, मापदण्ड र सूचकका आधारमा कर्मचारीले सम्पादन गरेको कार्यको आवधिक रूपमा लेखाजोखा गर्ने कार्य नै सम्पादन मूल्याङ्कन हो,
- ❖ कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन कुनै कर्मचारीले निजको पद अनुसार गर्नुपर्ने कार्यको मापन तथा मूल्याङ्कन गर्ने कार्य हो,
- ❖ कुनै पनि कर्मचारीलाई तोकिएको जिम्मेवारी के कति र कस्तो रूपमा पूरा भयो भनेर पूर्व सूचकका आधारमा मापन गर्ने तथा मूल्यांकन गर्ने विधि कार्यसम्पादन मूल्यांकन हो,

- Performance appraisal is the system of evaluating the work done by employees based on standards, criteria and indicators.
- Performance evaluation is the periodic accounting of the work done by the employee based on predetermined standards, criteria and indicators.
- Performance appraisal is the act of measuring and evaluating the work done by an employee according to his/her position.
- Performance appraisal is a method of measuring and evaluating based on previous indicators how much and in what manner the responsibilities assigned to any employee have been completed.



- 
- ❖ कुनै पनि आग्रह या पूर्वाग्रहबाट विचलित नभई न्यायोचित मूल्यांकन गर्न सकियो भने नै काम गर्ने कर्मचारीलाई हौसला मिल्छ,
 - ❖ कार्यसम्पादनको आधारमा मूल्यांकन र मूल्यांकनको आधारमा दण्ड, सजाय, पुरस्कार तथा अन्य सेवा सुविधाहरू चलायमान हुने स्वचालित प्रणाली स्थापित हुनु अनिवार्य छ,
- 

- 
- ❖ कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन सम्बन्धित कर्मचारीले निजको काम कर्तव्य पुरा गर्दा लगाएको समय, काम गरेको परिमाण, गुणस्तर, प्रभावकारिताका आधारमा निजको कार्यको मूल्याङ्कन गर्ने विधि तथा पद्धति हो,
 - ❖ सङ्गठनको दृष्टिकोणमा यो सुपरिवेक्षणको औजार हो भने व्यक्तिको दृष्टिकोणमा यो आफ्नो क्षमताको पहिचान गरी निरन्तर सुधार मार्फत वृत्तिविकास गर्ने माध्यम हो,
- 




- Employees will be encouraged if they can make a fair assessment without being disturbed by any request or bias.
- It is mandatory to establish an automatic system of performance appraisal and give penalties, punishments, rewards and other service facilities according to the appraisal.
- Performance appraisal is the method and method of evaluating the work of the related employees based on the time spent in completing their work duties, quantity of work, quality, effectiveness,







- From the point of view of the organization, it is a tool of supervision, while from the point of view of the individual, it is a means of developing skills through continuous improvement by identifying their own potential.



- 
- प्रथम विश्वयुद्धताका अमरिकी आर्मीमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको सुरुवात भएको पाइन्छ,
 - सन् १९५० को दशकमा आइपुग्दा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन विश्वभर परिचित भएको पाइन्छ,
 - सन् १९६० को दशक देखि कर्मचारीलाई उद्देश्य र लक्ष्य दिएर कामको प्रभावकारी रूपमा मूल्याङ्कन गर्न शुरू गरियो,



- 
- २००० पछि कर्मचारीको बुद्धि, विवेक, चेतना, निर्णय क्षमता, सञ्चार, समूह कार्य, द्वन्द्व न्यूनीकरण, नेतृत्व क्षमता जस्ता कुराहरुलाई समेत समावेश गरेर कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन गर्ने बहुआयामिक पद्धति सुरु भयो,
 - नेपालमा पनि हरेक सार्वजनिक निकायमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको अभ्यास हुँदै आएको छ,
 - नेपालमा विशेषतः विशेषत बहुवा प्रयोजनमा कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनको प्रयोग भएको देखिन्छ,
- 



- Performance appraisal began in the US Army during World War I.
- By the 1950s, performance appraisal had gained worldwide recognition.
- From the 1960s, employees were given objectives and targets to effectively evaluate their work.





- After 2000, a multi-dimensional system of performance evaluation was started by including things like intelligence, discretion, awareness, decision-making ability, communication, group work, conflict reduction, leadership ability of employees.
- Performance appraisal has been practiced in every public body in Nepal.
- In Nepal, it seems that performance appraisal is used especially for promotion purposes.





कार्य

दिइएको पद अनुसारको कार्य

तोकिएको कार्य

आफ्नै अग्रसरतामा गरेको कार्य

सम्पादन

कसरी गर्यो ? कति गर्यो ?
कति समय लगायो ?

कस्तो गुणस्तरमा गर्यो ?

मूल्याङ्कन

निम्न

मध्यम

उत्कृष्ट

कार्य

- ✓ दिइएको पद अनुसारको कार्य
- ✓ तोकिएका कार्य
- ✓ आफ्नै अग्रसरतामा गरेका कार्य
- ✓ संवेधनशिल

सम्पादन

- ✓ कसरी गर्यो
- ✓ कति गर्यो
- ✓ कति समय लगायो
- ✓ कस्तो गुणस्तरमा गर्यो
- ✓ समय, लागत, गुणस्तर, परिमाण

मूल्यांकन

- ✓ निम्न (कमजोर)
- ✓ मध्यम (राम्रो)
- ✓ उच्च (उत्कृष्ट)

कार्य सम्पादन मूल्यांकन गर्ने आधारहरू

- कार्य विवरण (Job description),
- काम गर्दाको कार्य वातावरण,
- कर्मचारीको कार्य गर्दा अपनाएको संयमता तथा अग्रसरता,
- कार्य गर्न लगाएको समय,
- कामको गुणस्तर,



- कामको परिमाण
- संगठनको लक्ष्य प्राप्त गर्न पुर्‍याएको योगदान
- विशिष्ट परिस्थितीमा गरेका निर्णयहरू
- सेवाग्राहीले सेवामा प्राप्त गरेको सन्तुष्टि
- विशिष्ट अवस्थामा कार्यविवरण बाहेक गरेका कार्यहरूको विवरण ।





- Job description,
- Working environment,
- Restraint and forwardness adopted by employees in their work,
- Time taken to perform the task,
- Quality of work,







- Quantitates of work,
- Contribution to the achievement of the organization's goals,
- Decisions made in specific situations,
- Customer satisfaction with the service,
- A description of the tasks performed except the job description in specific cases.



कार्यसम्पादन मूल्यांकनका उद्देश्यहरु

- बहुवा तथा सरुवाको आधार तय गर्ने,
- संगठनमा Word Load को उपयुक्त विश्लेषण गर्ने,
- संगठनका सबै पदहरुको पूर्ण तथ्यपरक र अवैयक्तिक विवरणहरु अद्यावधिक गर्ने,
- संगठन र प्रत्येक पदको सापेक्षिक मूल्य निर्धारणका लागि स्तर र प्रक्रिया निर्धारण गर्ने,

- 
- तलब तथा कार्यसम्पादनमा आधारित प्रोत्साहनको निर्धारण गर्ने
 - कार्य संपादनमा आधारित तलब प्रणाली लागु गर्ने
 - कार्यसम्पादन मूल्यांकनबाट दण्ड र पुरस्कारको निर्धारण गर्ने
 - संगठनको लक्ष्य हासिल गर्न कर्मचारीहरुको क्षमता विकास गर्ने आधार तयार गर्ने ।
- 




- Prepare the basis of promotion and transfer,
- Appropriate analysis of word load in the organization,
- Establish standards and procedures for determining the relative worth of each position in the organization;



कार्यसम्पादन मूल्यांकनका उद्देश्य,महत्व

- कार्य विवरण अनुसार कार्य सम्पादनको मूल्यांकन गर्न,
- कर्मचारीलाई पृष्ठपोषण प्रदान गर्न,
- दण्ड तथा पुरस्कार व्यवस्थापन गर्न,
- कार्य संपादनमा आधारित तलब भत्ता लागु गर्न,
- तालिम तथा विकास सम्बन्धी निर्णय लिन,
- बढुवा, सरुवा तथा अवकास सम्बन्धी निर्णय लिन,

- 
- तलब तथा अन्य सुबिधा निर्धारण गर्न,
 - वृत्तिविकास योजना तर्जुमा गर्न,
 - उत्तराधिकार योजना लागू गर्न,
 - सुपरीवेक्षणका आधारहरूको पुनरावलोकन गर्न,
 - सुपरीवेक्षक र कर्मचारी समझदारी कायम गर्न,
 - कर्मचारीहरूको उत्प्रेरणा र मनोबल उच्च राख्न ।





- To evaluate job performance as per job description,
- To provide support to employees,
- To administer punishments and rewards,
- To implement performance based salary allowance,
- To take decisions regarding training and development,
- To take decisions regarding promotion, transfer and relegation,





- To determine salary and other benefits,
- To formulate a career development plan,
- To implement a career succession plan,
- To create the real grounds of supervision,
- To maintain supervisor and employee understanding,
- To keep the motivation and morale of the employees high.



कार्यसम्पादन मूल्यांकनका सिद्धान्तहरु

- पारदर्शिताको सिद्धान्त,
- जवाफदेहिताको सिद्धान्त,
- सुरक्षाको सिद्धान्त,
- गुणतन्त्रको सिद्धान्त
- प्रभावकारीता र दक्षताको सिद्धान्त,
- विकासको सिद्धान्त,
- एकरूपताको सिद्धान्त,
- निष्पक्षता र समताको सिद्धान्त,
- गुणतन्त्रको सिद्धान्त




- principle of transparency,
- Principles of Accountability,
- principle of safety,
- The principle of democracy
- Principles of effectiveness and efficiency,
- theory of development,
- principle of homogeneity,
- The principle of fairness and equity,
- The principle of merit



कार्यसम्पादन मूल्यांकन प्रक्रिया

- लक्ष्य तथा उद्देश्य निर्धारण,
- मानक, मापदण्ड तथा सूचकहरूको निर्धारण,
- मानक, मापदण्ड तथा सूचकहरूको संचार,
- कार्यसम्पादन विविन्न विधिको प्रयोग गरी मापन,

- 
- कर्मचारीहरुले गरेको कार्यको पहिचान,
 - नतिजा प्रकाशन,
 - नतिजाबारे कर्मचारीसँग छलफल,
 - सुधारात्मक कदम ।





- Determined goals and objectives,
- Determination of standards, criteria and indicators,
- Communication of standards, criteria and indicators;
- Performance measurement using various methods,
- identification of the work done by the employees,
- publication of results,
- Discuss results with staff,
- Corrective action.



नेपाल राष्ट्र बैंकमा कार्य संपादन मूल्यांकन

- (क) सुपरिवेक्षकले दिन सक्ने अधिकतम - सत्तरी अङ्क
- (ख) अनुमोदनकर्ताले दिन सक्ने अधिकतम - बीस अङ्क
- (ग) पुनरावलोकन समितिले दिन सक्ने अधिकतम- दश अङ्क



का.स.मू.का विधिहरु

Ambika

परम्परागत विधि

१. गोप्य प्रतिवेदन (Confidential Report)

२. निबन्ध मल्याङ्कन (Essay Evaluation)

३. परीक्षण सूची (Checklists)

४. रेखाचित्र मापन स्केल (Graphic Rating Scale)

५. अनिवार्य वितरण विधि
(Forced Distribution Method)

६. परिस्थिति विश्रलेषण विधि (Critical Incident Method)

७. कार्यक्षेत्र निरीक्षण विधि (Field Review Technique)

८. तलनात्मक विधि (Comparison Technique)

आधुनिक विधि

१. व्यवहारमा आधारित मापन स्केल (Behaviorally Anchored Rating Scale)

२. मल्याङ्कन केन्द्र विधि (Assessment Center Method)

३. जनशक्ति लेखाङ्कन विधि (Human Resource Accounting Method)

४. उद्देश्य मुलक व्यवस्थापन विधि
(Management by Objective)

720 डिग्री मल्याङ्कन (720 Degree Evaluation)

कार्य संपादन मूल्यांकनमा रहेका समस्याहरू

- का.स.मू.का लागि स्पष्ट मानक, मापदण्ड र सूचकको अभाव छ,
- कासमूलाई बहुवामा मात्र आवद्ध गरिएको छ,
- कासमूमा सेवाग्राहीको मूल्यांकनलाई समावेश गरिएको छैन,
- कासमूलाई प्रविधिसँग आवद्ध गर्न सकिएको छैन,
- कामलाई भन्दा पनि हाकिमलाई रिझाउने ढंगले कासमूको व्यवस्था गरिएको छ,



- सबैलाई बराबर अंक दिने प्रचलन बढ्दो छ,
- कार्य संपादन व्यवस्थापन प्रणालीलाई लागू गर्न सकिएको अवस्था छैन,
- तोकिएको समयमा नै मूल्यांकन गर्ने गरिदैन,
- आस र त्रासका आधारमा अंक दिने कार्यलाई रोक्न सकिएको छैन,
- कार्य संपादन प्रणालीमा समय सापेक्ष सुधार हुन सकेको छैन,
- कासमू हाकिमी शैलीबाट ग्रसित छ,





- व्यक्तिगत कार्यसम्पादन र समग्र सङ्गठनात्मक कार्यसम्पादनको सम्बन्ध उपयुक्त समन्वय हुन सकेको छैन
- सुपरभाइजर र कर्मचारी बीच कासमूका सम्बन्धमा आपसी विवाद र तनावको स्थिति सिर्जना हुने,
- कार्यसम्पादन मूल्याङ्कनमा पक्षपातको अवस्था हटाउन नसक्नु,
- कार्य संपादन मूल्यांकनमा रुकरूपता नहुनु।





- There is a lack of clear standards, criteria and indicators for CSM.
- Performance appraisal has been included in promotion only.
- Customer reviews are not included in Performance appraisal,
- Performance appraisal could not be associated with technology,
- Performance appraisal has been arranged in a manner that annoys the boss rather than the work.





- There is a growing trend of giving equal marks to everyone.
- The work Performance management system has not been implemented.
- Assessment is not done on time,
- It has not been possible to stop the act of giving marks based on hope and fear.
- Unable to avoid biasness in performance appraisal.
- Performance appraisal is possessed by Hakimi's (boss) style,






- The relationship between individual performance and overall organizational performance has not been properly coordinated
- A situation of mutual conflict and tension is created between supervisors and employees in relation to teamwork,
- Failure to remove bias in performance appraisal,
- Lack of uniformity in performance evaluation.




समस्या समाधानका उपायहरू

- कार्य सम्पादन मूल्यांकनको सट्टामा कार्य संपादन व्यवस्थापन प्रणाली लागू गर्ने,
- का.स.मू.का लागि स्पष्ट मानक, मापदण्ड र सूचकको बनाउने,
- कासमूलाई समग्र वृत्ति विकासमा आवद्ध गर्ने,
- कासमूमा सेवाग्राहीको मूल्यांकनलाई अनिवार्य रूपमा समावेश गर्ने
- कासमूलाई प्रविधिसँग आवद्ध गर्ने,
- कामलाई महत्व दिने ढंगले कासमूलाई Re-design गर्ने,

- 
- कार्य संपादनका आधारमा अंक दिने प्रणालीको विकास गर्ने,
 - तोकिएको समयमा नै मूल्यांकन गर्ने गरिदैन,
 - ७२० डिग्री मूल्यांकन प्रणालीलाई प्रभावकारी ढंगले लागू गर्ने
 - कार्य संपादन प्रणालीमा समय सापेक्ष सुधार गर्दै लैजाने,
 - कासमूमा सेवाग्राहीको मूल्यांकनलाई अनिवार्य रूपमा समावेश गर्ने



- 
- व्यक्तिगत कार्यसम्पादन र समग्र सङ्गठनात्मक कार्यसम्पादनको सम्बन्ध उपयुक्त समन्वय ढंगले समन्वय कायम गर्ने
 - कासमू निष्पक्ष पारदर्शी ढंगले सम्पादन गर्ने
 - कार्य संपादन मूल्यांकनमा एकरूपता कायम गर्ने ।



सम्भावित प्रश्नहरू

- 1) कासमूका बारेमा चर्चा गर्दै यसको महत्व उल्लेख गर्नुहोस । ५
- 2) कासमूको अवधारण उल्लेख गर्दै यसका सिद्धान्तहरूको बारेमा उल्लेख गर्नु होस । $२+३=५$
- 3) नेपार राष्ट्र बैंकमा कासमूको औचित्यता उल्लेख गर्दै कासमूको गणना कसरी गरिन्छ चर्चा गर्नुहोस । $२+३=५$
- 4) कासमूका समस्याहरूको पहिचान गरि कसरी कसमूलाई प्रभावकारी बनाउन सकिन्छ उल्लेख गर्नुहोस । $५+५=१०$

